



## La formation continue des cadres de la net-économie : pratiques, enjeux et perspectives au niveau européen.

Véronique Bedin, Michel Fournet

### ► To cite this version:

Véronique Bedin, Michel Fournet. La formation continue des cadres de la net-économie : pratiques, enjeux et perspectives au niveau européen.. 7ème Biennale Internationale de l'Éducation et de la Formation., Apr 2004, Lyon, France. 2004. <halshs-00163294>

**HAL Id: halshs-00163294**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00163294>**

Submitted on 17 Jul 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bedin, V. & Fournet, M. (2004), La formation continue des cadres de la net-économie : pratiques, enjeux et perspectives au niveau européen. 7<sup>ème</sup> Biennale Internationale de l'Éducation et de la Formation du 14 au 17 avril 2004. Lyon.

## **La formation continue des cadres de la net-économie : pratiques, enjeux et perspectives au niveau européen.**

BEDIN Véronique  
Université de Toulouse-Le Mirail  
Maîtres de Conférences en Sciences de l'Éducation  
Équipe de recherche : CREFI-EVASEF

FOURNET Michel  
Université de Toulouse-Le Mirail  
Maîtres de Conférences en Sciences de l'Éducation  
Équipe de recherche : CREFI-EVASEF

Adresse du site web du projet européen Forco-Précanet : <http://www.univ-tlse2.fr/leonardo/forco-precanet/>

**Résumé** : Les résultats de la recherche européenne et pluridisciplinaire présentée dans cette communication s'inscrivent dans le cadre d'un programme d'action communautaire Léonardo Da Vinci. L'Université de Toulouse-Le Mirail (France), l'Université de Florence et l'Université de Chypre ont réalisé des enquêtes auprès des start-up de la net-économie en 2003 dans chacun de ces trois pays. L'objectif principal étant d'analyser, selon une approche comparative, les pratiques de formation continue dans ce secteur « en pointe », mais dans lequel les cadres, pourtant hautement qualifiés, voient paradoxalement leur situation professionnelle se fragiliser sous des formes multiples. La variabilité des formes virtuelles de travail génératrice d'incertitudes, la nécessaire réponse aux défis technologiques, l'augmentation des contraintes transnationales et la course à la performance, pour ne citer que ces quelques facteurs à risque, s'accompagnent-ils de réponses nouvelles en matière de formation continue ?

Le traitement automatisé des entretiens par le logiciel A.L.C.E.S.T.E. des quinze cadres des entreprises de la net-économie consultés en Midi-Pyrénées organise le corpus analysé en trois grandes familles de discours : un discours majoritaire de « technophiles » (71%) qui valorisent une autoformation marquée par la « débrouille informatique », un discours de type humaniste (16%) qui insiste sur des pratiques de gestion des ressources humaines telles que le coaching, l'accompagnement ou le développement personnel et enfin un discours plus minoritaire (13%) qui met l'accent sur des modes de formation visant le développement du groupe de travail et de son potentiel de compétences collectives.

Dans tous les cas de figure, indissociable de la net-économie et de ses transformations organisationnelles, la formation continue, ou plus exactement la formation tout au long de la vie, devient un facteur stratégique de l'adaptation permanente des personnels hautement qualifiés des entreprises et s'intègre alors dans des mises en oeuvre plus ou moins formalisées et de moins en moins différenciées des activités de travail elles-mêmes.

**Mots-clés** : formation professionnelle continue, formation tout au long de la vie, compétence, net-économie, start-up, cadre d'entreprise.

## I. Le contexte institutionnel et théorique

Dans cette communication sont analysés les premiers résultats d'une recherche européenne et pluridisciplinaire<sup>1</sup> portant sur les évolutions de la formation continue face aux changements des situations professionnelles des cadres de la net-économie en Europe. Le projet européen « Forco-Précanet » qui s'inscrit dans le cadre d'un programme d'action communautaire Léonardo Da Vinci (2002-2005) concerne cinq pays de l' « Europe du Sud » et onze partenaires<sup>2</sup> au total. Les conclusions proposées dans ce texte ne porteront que sur les études réalisées en France, plus particulièrement en Midi-Pyrénées. Les résultats émanant des autres pays du projet étant actuellement en cours d'exploitation ainsi que l'approche comparative qui en découle.

L'objectif principal du projet européen « Forco-Précanet » est d'analyser les pratiques de formation continue dans ce secteur « en pointe » que constitue la net-économie, mais dans lequel les cadres, pourtant hautement qualifiés, voient paradoxalement leur situation professionnelle se fragiliser sous des formes multiples.

Depuis les années 90, la fragilisation professionnelle des cadres en France est effectivement mise en exergue (Bouffartigue<sup>3</sup>, 1999 ; Pichon<sup>4</sup>, 1999). Des études menées sur l'activité des cadres à une échelle européenne par l'Agence Pour l'Emploi des Cadres<sup>5</sup> (Paris, France) font également état d'une déstabilisation manifeste des statuts et des conditions de travail de l'encadrement (Hirigoyen<sup>6</sup>, 2001 ; Paugam<sup>7</sup>, 2000). L'évolution du rôle accordé à la Formation Professionnelle Continue (F.P.C.) dans des entreprises qualifiées de « non traditionnelles » (Le Goff<sup>8</sup>, 1990) est aussi soulignée. Parmi les causes avancées d'un processus que l'on peut qualifier de « précarisation professionnelle des cadres », on cite notamment la remise en cause des modèles de carrière (Bouffartigue & Gadea<sup>9</sup>, 2000), les doutes quant aux effets bénéfiques de la Formation Professionnelle Continue tant pour l'entreprise que pour les personnels (Rivard & Saussois & Tripier<sup>10</sup>, 1982), le développement de logiques inégalitaires de traitement et l'ébranlement du contrat social qui organisait le rapport traditionnel entre cadres et employeurs (Bitard & Faure & Pichon<sup>11</sup>, 1999).

Appliquées au secteur de la net-économie, ces analyses générales sur la fragilisation professionnelle des cadres d'entreprises sont encore plus probantes ; elles se déclinent

<sup>1</sup> Quatre composantes de recherche de l'Université de Toulouse-Le Mirail sont représentées : le CERTOP (Centre d'Études et de Recherche sur Techniques Organisations Pouvoirs ; Sociologie), le CREFI (Centre de Recherche en Education-Formation-Insertion ; Sciences de l'Éducation), le LTC (Laboratoire Travail et Cognition ; Psychologie) et « Études&Recherches en Formation Continue ».

<sup>2</sup> Les cinq pays représentés sont Chypre, l'Espagne, la France, la Grèce et l'Italie.

Les partenaires européens qui participent à ce projet sont les suivants : l'Université de Chypre, l'Université de Toulouse-Le Mirail (quatre composantes), l'Université de Florence, l'Association Pour l'Emploi des Cadres de Paris et de Midi-Pyrénées, des entreprises de la net-économie dont des start-up en Espagne et en France, un cabinet de consultants en entreprise en Grèce et une agence de communication en France.

<sup>3</sup> BOUFFARTIGUE, P. (1999). *La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés : Les nouveaux rapports de classe*. Revue Actuel Marx, n° 26..

<sup>4</sup> PICHON, A. (1999). *La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs : De l'homogénéisation à la différenciation sociale*, Revue Travail et emploi, n°80.

<sup>5</sup> APEC (nov 2002). *L'Europe des cadres : enquête sur les perspectives de l'emploi cadre en Europe 2003*. Emploi, Bilan, Perspectives ; Les Etudes de l'emploi ; Panel Europe Apec ; 14ème édition.

<sup>6</sup> HIRIGOYEN, M.F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Syros.

<sup>7</sup> PAUGAM, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : P.U.F. Collection Lien Social.

<sup>8</sup> LE GOFF, J.P. (1990). La culture sauvage de l'entreprise : sur quelques séminaires pour ingénieurs et cadres. *Education Permanente*, Les cadres et la culture, n°103.

<sup>9</sup> BOUFFARTIGUE, P., GADEA, C. (2000). *Sociologie des cadres*. La découverte : Repères.

<sup>10</sup> RIVARD, P., SAUSSOIS J.M., TRIPIER, P. (1982). Les cadres: places et destins ; *Sociologie du Travail*, vol. 24, n°4.

<sup>11</sup> BITARD, M., FAURE, E., PICHON, A. (1999). *La gestion des incertitudes de l'emploi chez les cadres : ingénieurs et techniciens du bassin d'Evry-Corbeil*. Cahiers de recherches de la MIRE, n°6.

cependant différemment de celles citées précédemment et sont encore méconnues. « *Tout va si vite sur Internet que les spécialistes considèrent que trois mois dans le cyberspace valent un an dans le monde réel.* » (Ferré<sup>12</sup>, 2000). Les années 1990-2000, et leur millénarisme inhérent, ont imposé l'idée que les Technologies d'Information et de Communication (T.I.C.) constituaient une base possible pour un système technique nouveau, source de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production et même d'une nouvelle organisation des marchés. Bercés par des perspectives de profits gigantesques, les investisseurs ont injecté beaucoup d'argent dans le secteur des T.I.C., notamment dans les start-up, dont la fragilité structurelle s'est manifestée assez rapidement. Avec ces (sur)investissements massifs, se sont multipliés des emplois, caractérisés certes par un haut niveau de qualification requis, mais également par une prise de risque propre à toute vague d'innovations, la jeunesse le plus souvent des actifs concernés, des fonctions polyvalentes sans référence à un statut toujours précis, la banalisation de la flexibilité du temps de travail et son accroissement, par exemple, pour ne citer que les aspects les plus marquants de ce processus de fragilisation professionnelle émergent. On constate que le développement de ce secteur de la net-économie introduit ainsi des enjeux nouveaux d'un point de vue socioprofessionnel dont l'impact concerne la Formation Professionnelle Continue.

L'accélération des changements technologiques souvent perçus comme problématiques, l'augmentation des pressions et contraintes pesant sur ces cadres, des incertitudes face au travail, à l'emploi et plus largement à l'avenir socioéconomique et personnel conditionnent fortement les représentations de la formation continue, tant par les remises en cause que celle-ci entraîne que par ses fonctions nouvelles ou son utilité même. La formation des cadres de la net-économie exposés aux modifications rapides des activités et environnements professionnels de ce secteur pose donc la question d'une formalisation institutionnalisée de pratiques intégrées au procès de travail et pour la plupart informelles. « *Savoirs d'action* » et « *savoirs théoriques* » se confrontent et se partagent ainsi au sein des équipes et des réseaux (Barbier<sup>13</sup>, 1996). La variabilité des formes virtuelles de travail génératrice d'incertitudes, la nécessaire réponse aux défis technologiques, l'augmentation des contraintes internationales et la course à la performance, pour ne citer que ces quelques facteurs à risque, s'accompagnent-ils de réponses nouvelles en matière de formation continue ? Dans tous les cas de figure, indissociable de la net-économie et de ses transformations organisationnelles, la formation continue, ou plus exactement la formation tout au long de la vie, devient un facteur stratégique de l'adaptation permanente des personnels hautement qualifiés des entreprises et s'intègre alors dans des mises en oeuvre plus ou moins formalisées et de moins en moins différenciées des activités de travail elles-mêmes. « *L'évolution technologique très rapide aurait pour conséquence d'une part de rendre très difficile la mise en place de qualifications standardisées et stables et d'autre part de faire de la faculté d'adaptation aux nouvelles technologies une variable essentielle de la professionnalité...* » (Fondeur & Sauviat<sup>14</sup>, 2003 : 121). Le problème posé concerne donc la construction permanente des compétences individuelles et collectives (formation continue, dans un sens large) dans des contextes à l'avenir incertain qui fragilisent les positions des différents acteurs en brouillant les repères et normes habituels. En fond, la logique de la compétence qui « *renvoie au développement d'une société cognitive à travers des*

<sup>12</sup> FERRE, J.L. (2000). *Les start-up : nouvelle économie, nouvel eldorado ?* Les essentiels, n°176. Toulouse : Ed. Milan.

<sup>13</sup> BARBIER, J.M., dir. (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : P.U.F.

<sup>14</sup> FONDEUR, Y. ; SAUVIAT, C. (2003). Les services aux entreprises : un marché de compétences. *Formation-Emploi*. CÉREQ, n°82, p. 107-123. Paris : La Documentation Française.

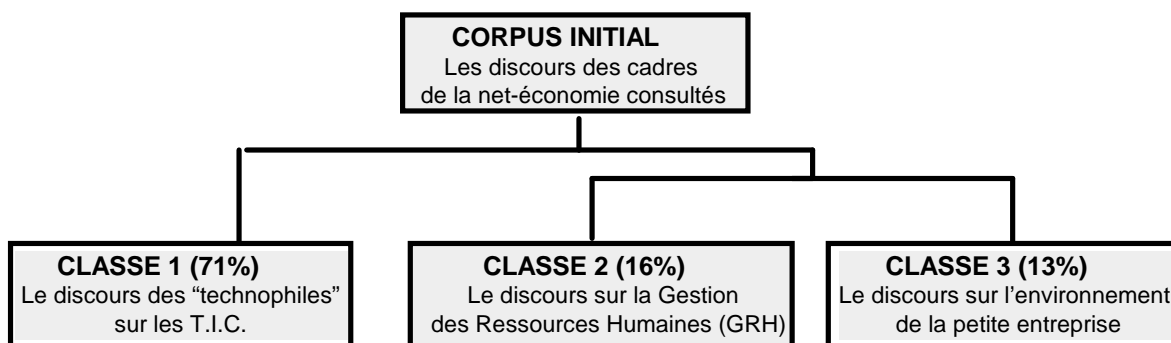
*savoirs en actes qui s'affichent comme sources principales de production de richesses, à l'heure d'une transition vers des économies posts-industrielles.* » (D'iribane<sup>15</sup>, 2003 : 5).

## II. Le cadre méthodologique et la présentation des 3 classes de discours

L'enquête de terrain<sup>16</sup> a été réalisée en 2003 par contact direct auprès de quinze dirigeants et cadres d'entreprises de la net-économie en Midi-Pyrénées. La grille d'entretien développait trois grandes thématiques : les caractéristiques de la situation actuelle du cadre, la perception de la précarisation professionnelle dans l'activité actuellement exercée, le rôle de la formation continue vis-à-vis de ce sentiment de précarisation professionnelle. Des investigations empiriques avaient été antérieurement menées auprès de personnels de l'encadrement dans différents types d'entreprises (Fournet<sup>17</sup>, 1998 ; Fournet & Bedin<sup>18</sup>, 1998).

L'analyse automatique des discours des dirigeants et cadres de la net-économie enquêtés a été effectuée avec le logiciel A.L.C.E.S.T.E.<sup>19</sup>. La méthodologie A.L.C.E.S.T.E. entre dans le cadre général des recherches en analyse de données linguistiques (Benzécri<sup>20</sup>, 1973 ; Lebart & Salem<sup>21</sup>, 1981). Elle fait ressortir 3 classes distinctes de discours, qui se différencient par la représentation que les dirigeants et cadres des entreprises de la net-économie se font du rôle que pourrait jouer la formation continue dans le cas de situations professionnelles fragilisées par des facteurs d'ordre économique, technologique ou social. D'un point de vue technique, la différenciation des classes a été obtenue à l'aide d'une Classification Descendante Hiérarchique (Reinert<sup>22</sup>, 1983, 1986).

### La répartition de chaque classe de discours dans le corpus initial



<sup>15</sup> D'IRIBANE, A. (2003). Introduction : au-delà du déterminisme technologique. *Formation-Emploi*. CÉREQ, n° 82, p. 5-10. Paris : La Documentation Française.

<sup>16</sup> Une enquête similaire a été menée dans deux autres pays participant au projet européen « Forco-Précanet », à Chypre et en Italie.

<sup>17</sup> FOURNET, M. (1998). La formation et l'emploi : nouveaux défis, pour quels changements ? *Actualité de la formation permanente*, n° 154, p. 8-13. Paris : Centre Inffo.

<sup>18</sup> FOURNET, M., BEDIN, V. (1998). L'ingénierie de la formation entre traditionnalisme et modernisme ; les nouvelles formes de formation continue vues par des dirigeants de PME-PMI. *Formation-Emploi*. CÉREQ, n° 63, p. 43-80. Paris : La Documentation Française.

<sup>19</sup> Le logiciel A.L.C.E.S.T.E. (Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de TExte) a été créé par Max REINERT (1993, 1996), ingénieur CNRS à l'Université Toulouse-Le Mirail. Il est actuellement développé par la société IMAGE. Il permet de traiter jusqu'à 10 millions de caractères. Disponible en différentes langues, il est actuellement utilisé dans plusieurs pays de la communauté européenne.

<sup>20</sup> BENZÉCRI, J.P. (1973). *L'analyse des données*. Paris : Dunod.

<sup>21</sup> LEBART, L., SALEM, A. (1981). *Analyse statistique des données textuelles*. Paris : Dunod.

<sup>22</sup> REINERT, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique. *Cahiers de l'analyse des données*, n° 3, p. 187-198.

REINERT, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale : A.L.C.E.S.T.E. *Cahiers de l'analyse des données*, n° 4, p. 471-484.

**Classe 1 :** - une représentation de la fragilisation professionnelle qui met l'accent sur les difficultés individuelles d'adaptation à l'évolution rapide et à la complexification croissante des T.I.C.

- une représentation de la formation qui valorise l'autoformation par les T.I.C. et qui est intégrée à l'activité professionnelle dont elle assure la qualité.

**Classe 2 :** - une représentation de la fragilisation professionnelle qui met l'accent sur les difficultés de management des entreprises et sur leurs conséquences au niveau des salariés.

- une représentation de la formation qui valorise différents dispositifs d'accompagnement pour les dirigeants : coaching, conseil en management, développement personnel...

**Classe 3 :** - une représentation de la fragilisation professionnelle qui met l'accent sur les difficultés rencontrées par les petites entreprises face à la concurrence des grands groupes.

- une représentation idéalisée de la formation qui valorise plutôt la Formation Professionnelle Continue des salariés de type externe que la formation sur le tas.

## **II.1. L'analyse de la classe 1 : le discours des « technophiles » sur les T.I.C. (71%)**

Cette famille de discours, qui représente les trois quarts du corpus initial, rend compte de intérêt et de l'importance stratégique que revêtent les nouvelles technologies aux yeux des enquêtés. Le terme de « technophiles » pour caractériser les locuteurs de cette classe illustre le caractère obsédant et envahissant de cette « net-attitude » dans les mentalités et les pratiques. Ainsi l'analyse de la situation professionnelle n'est-elle envisagée qu'au travers du filtre des nouvelles technologies, de même que la formation.

Rien d'étonnant par conséquent à ce que l'autoformation avec les T.I.C. et en situation de travail soit la plus valorisée comme type de formation à privilégier, soit une activité totalement intégrée à l'activité professionnelle, médiée par la technique et réalisée à titre individuel : « *Moi, je suis assez autodidacte par rapport à ces nouvelles technologies ; ça ne me fait pas peur ; je me forme moi-même.* ». Le fait de s'autoformer pour « *se maintenir à niveau* » correspond à « *sa propre volonté d'évoluer* » et relève donc d'un projet personnel (à partir de soi, avec soi et pour soi) dont la mise en oeuvre est placée sous la seule responsabilité de celui qui le décide. Cette manière de penser s'apparente à ce que Philippe Carré<sup>23</sup> (1995 : 230) nomme « *l'autodirection informelle* » définie par « *le degré de contrôle des sujets sur les ressources d'apprentissage non spécifiquement éducatives, ressources humaines et matérielles, auxquelles il fera appel en l'absence de toute médiation pédagogique.* ». La vision de ces « technophiles » acharnés n'est pas idyllique pour autant et les « risques du métier » sont exprimés : le danger « *d'être vite dépassé car les techniques évoluent trop vite* », et « *de ne pas réussir car c'est trop complexe et cela devient infaisable.* ».

## **II.2. L'analyse de la classe 2 : le discours sur la Gestion des Ressources Humaines (16%)**

Contrairement à la première classe, aucune référence explicite aux nouvelles technologies n'est mentionnée dans cette deuxième famille de discours. L'accent est mis sur la gestion des ressources humaines, notamment sur les difficultés des dirigeants à manager les

<sup>23</sup> CARRÉ, P. (1995). L'autodirection en formation. *Éducation permanente*, n° 122, p. 221-232.

entreprises de la net-économie et ce sont des cadres qui en font le constat, pour avoir subi les affres d'une mauvaise gestion ou avoir assisté eux-mêmes à des pratiques managériales jugées problématiques. Certains comportements et incompétences sont dénoncés : l'embauche « *par copinage* », des dirigeants « *commerciallement inexpérimentés* », « *irresponsables en ce qui concerne le suivi des personnes* » etc. Critiques d'autant plus appuyées que les difficultés d'ordre économique que peuvent rencontrer les start-up dans un environnement très concurrentiel renforcent cette impression de manquement à « *bien gérer, à prévoir, à donner des ordres, à suivre...* ». Autant de facteurs à risque susceptibles de fragiliser les entreprises de la net-économie dont les salariés de ces sociétés finiraient par « *en subir les conséquences* ». « *Si l'argent catalyseur des investisseurs vient à manquer, la start-up peut se déliter à une vitesse vertigineuse. La déliquescence de l'entreprise étant alors facilitée par l'absence de règles : les employés démotivés ne viendront plus que quelques heures par jour et personne ne s'en souciera.* » (École des Mines<sup>24</sup>, 2002 : 12).

Rien d'étonnant par conséquent à ce que la formation soit conçue prioritairement comme un dispositif d'aide à destination des dirigeants. « *C'est un accompagnement beaucoup plus soutenu qu'il leur faudrait, avec au moins des points de bilan les trois premières années puisque l'on sait, qu'en fin de deuxième année, toutes les entreprises sont fragilisées économiquement.* ».

### **II.3. L'analyse de la classe 3 : le discours sur l'environnement de la petite entreprise (13%)**

La troisième classe de discours est celle dont le poids est le moindre dans le corpus analysé. L'entreprise y est saisie dans sa relation avec l'environnement extérieur qui est souvent présenté comme difficile, complexe, voire hostile. Les facteurs de fragilisation sont clairement identifiés : « *Ce qui nous fait peur, c'est la concurrence.* ». Une comparaison est constamment établie entre la « *petite structure* », les « *grosses* » ou les « *grandes entreprises* » et « *les multinationales* », toujours au détriment de la petite entreprise. Ces résultats corroborent des études réalisées sur les T.P.E. (travaux du Céreq notamment) dont le déficit en matière de formation continue est chaque fois souligné. Les entreprises enquêtées sont cependant des T.P.E. spécifiques « *à haute intensité intellectuelle* ». (Trouvé<sup>25</sup>, 2003 : 103).

Le discours des interviewés se veut tout de même plus positif lorsqu'il concerne de manière générale la formation continue et tout particulièrement la Formation Professionnelle Continue, notamment lorsqu'elle n'est plus évaluée au travers du prisme de la petite entreprise. Souvent citée et différenciée - formation externe, continue ou mixte - la F.P.C. est pensée de manière progressiste, au service des salariés et des entreprises : « *La formation continue est toujours bénéfique. Apprendre des techniques, apprendre plein de choses est très important. Peu de grosses sociétés vous diront que cela ne sert à rien.* ». L'insistance sur les mots « *droit* » et « *devoir* » rappelle même que la formation est un droit des salariés et une obligation pour l'entreprise. Aucun contenu précis de formation n'est cependant évoqué : le propos est plutôt d'ordre généraliste ; il s'inscrit dans une perspective militante et apparaît quelquefois stéréotypé, donnant de la formation une image idéalisée. L'appétence des interviewés pour la formation est clairement exprimée ainsi que les frustrations qui en découlent. Selon leurs dires, ils seraient souvent contraints de se former sur le tas et restent tout de même sceptiques quant à l'efficacité de ce mode de formation.

<sup>24</sup> École des Mines (mars 2002). *La vie des start-up : (s')investir dans les entreprises innovantes*. In Gérer et Comprendre.

<sup>25</sup> TROUVÉ, P. (2003). La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction. *Actualité de la Formation Permanente*, n° 184, p. 103-110. Paris : Centre Inffo.

### III. Éléments de conclusion

La course à la maîtrise technologique, la concurrence exacerbée et l'incertitude permanente repérables dans les discours des dirigeants et cadres de la net-économie consultés conduisent à retenir trois constats essentiels qui resteront à confirmer dans des enquêtes ultérieures qui seront réalisées en 2004-2005 auprès de mille entreprises dans cinq pays de l' « Europe du Sud » :

**Le premier constat** porte sur la fonction pédagogique de la formation.

Bien qu'en perte de vitesse dans les pratiques, la Formation Professionnelle Continue est encore représentée comme un recours, sinon une chance, pour faire face à une fragilisation professionnelle de type économique.

La Formation Professionnelle Continue (F.P.C.), dans son acception habituelle (stage, journée de formation, formation interne ou externe...) est rarement mise en œuvre dans des entreprises de la net-économie souvent de très petite taille, dominées qu'elles sont par « le tout Internet » et des activités de type immatériel réalisées le plus souvent par de jeunes diplômés très qualifiés et récemment formés. Si dans les pratiques effectives des cadres, la F.P.C. au sens strict est peu développée, elle trouve, par contre, sa juste place dans leurs systèmes de représentations et d'attentes. Présentée quelquefois de manière stéréotypée et idéalisée, les cadres commerciaux dans les secteurs d'activité des télécommunications ou du commerce lui reconnaissent des atouts et des qualités. Dans des contextes professionnels pensés comme à risque du point de vue économique (crise, chômage, concurrence exacerbée, etc.), la majorité d'entre eux estime que la formation continue pourrait constituer une échappatoire. La F.P.C. favoriserait notamment l'adaptation professionnelle des salariés en optimisant la gestion de leurs compétences, le développement de leur employabilité et leur mobilité, sous réserve qu'ils soient maîtres de leur parcours de formation. La reconversion professionnelle serait ainsi anticipée par des cadres qui vivraient positivement des perspectives d'évolution de carrière. Cette vision fait écho aux discours "actuels sur la formation. *"Si la nécessaire transformation de l'économie ne permet plus de garantir à long terme la stabilité de l'emploi ou du métier, il faut que la qualification professionnelle, conçue comme un capital individuel, renouvelable tout au long de la vie, devienne une source de sécurité en permettant à chacun de tirer son épingle du jeu devenu plus complexe."* (De Virville<sup>26</sup>, 1996 : 6-10 qui reprend l'argumentation désormais européenne).

**Le deuxième constat** concerne les fonctions sociotechniques de l'autoformation et s'impose comme un plaidoyer pour une autoformation informelle par l'Internet. Cette autoformation personnelle intégrée à l'activité professionnelle est considérée comme le meilleur moyen de lutter contre une fragilisation professionnelle de type technologique.

Si la Formation Professionnelle Continue, au sens habituel du terme, est peu présente dans les pratiques, d'autres formes de formation émergent qui sont valorisées dans les entretiens. Ces formes attestent principalement du « jeunisme » des cadres dans ce secteur de la net-économie et des conséquences de cet état de fait sur la formation. Ce choix de l'autoformation par l'Internet semble ainsi s'imposer naturellement dans un environnement marqué par le risque d'être rapidement dépassé par des évolutions technologiques de plus en plus complexes. Ces facteurs de fragilisation professionnelle sont clairement identifiés par les dirigeants et les actionnaires, mais aussi les jeunes ingénieurs des entreprises de l'informatique ou des services

<sup>26</sup> DE VIRVILLE, M. (1996). Le rapport de Virville. *Actualité de la formation permanente*, n°145, p. 6-10. Paris : Centre Inffo.



aux entreprises. L'autoformation telle qu'elle est évoquée revêt des caractères particuliers que l'enquête ont permis de préciser :

Les pratiques d'autoformation renvoient à des pratiques de recherche d'information en fonction du besoin immédiat, le plus souvent dans l'urgence, loin de l'idée habituelle de formation. Cette autoformation est essentiellement informelle et jamais finalisée en termes pédagogiques. Elle repose sur l'usage de l'Internet comme vecteur d'in-formation quasi exclusif, les ressources pédagogiques étant pratiquement infinies pour ces professionnels de la navigation. Cette autoformation est totalement intégrée à l'activité professionnelle et peut s'exercer hors du lieu de travail. Elle crée les conditions du développement de méta-compétences qui répondent aux besoins complexes de l'action et s'actualisent dans l'action elle-même par l'usage de l'Internet. L'autoformation est décidée à l'initiative du sujet. Ces modes d'accès très individualisés et ces temps personnels d'appropriation des savoirs sont les éléments significatifs du développement de « *l'apprenance* », cette « *posture pro-active, autoformatrice, indispensable à l'entrée dans une société cognitive.* » (Carré & Caspar<sup>27</sup>, 2003 : 167).

Au total, la situation des dirigeants et cadres de la net-économie consultés illustre l'enjeu éducatif majeur du livre blanc « *Enseigner et apprendre dans la société de l'information.* »<sup>28</sup> (1995) : le développement de compétences à autodiriger ses apprentissages tout au long de la vie dans le cadre d'une société de l'information.

**Le troisième constat** met en lumière les fonctions politiques et de conseil de la formation. Le besoin d'accroître les compétences managériales et le professionnalisme des dirigeants de start-up est perçu comme « une impérieuse nécessité » pour enrayer une fragilisation professionnelle de type social interne aux entreprises.

La question du management est bien sûr évoquée par les dirigeants et cadres, responsables de leur société, de projets ou d'une équipe de travail, tous particulièrement sensibles aux aspects décisionnels de leur fonction et à l'impact de ces décisions sur les stratégies de développement organisationnel. Les spécificités apparues dans la fonction managériale, tout particulièrement dans les start-up, conduisent à interroger la relation habituellement établie entre management et formation. Les dirigeants de start-up, actionnaires pour certains, issus souvent de formations initiales reconnues en informatique, sont aussi considérés comme « *jeunes* » et « *inexpérimentés* » par les cadres de leur société. Ces derniers expriment ainsi leur inquiétude face à des formes de management qu'ils jugent problématiques tant pour l'entreprise que pour les personnels et qui constituent des facteurs de fragilisation de type social. La faiblesse structurelle des start-up contribue à renforcer le sentiment d'insécurité des cadres de ces entreprises qui « *ne sont pas assez ou bien dirigées* ». Rien d'étonnant donc à ce que la formation apparaisse comme un recours pour affirmer davantage le professionnalisme des responsables. Les formes de formation évoquées mettent l'accent sur l'accompagnement, le coaching et le conseil stratégique. La fonction politique de la formation est valorisée selon des mises en oeuvre novatrices qui nécessitent généralement le pilotage de réseaux sociotechniques de plus en plus sophistiqués, l'anticipation des enjeux décisifs dans un environnement fortement concurrentiel ou le management de méta-compétences imposant une adaptation permanente.

<sup>27</sup> CARRÉ, P., CASPAR, P. (2003). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.

<sup>28</sup> COMMISSION EUROPÉENNE (1995). *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*. Bruxelles : C.E.E.

## BIBLIOGRAPHIE

- APEC (nov 2002). *L'Europe des cadres : enquête sur les perspectives de l'emploi cadre en Europe 2003*. Emploi, Bilan, Perspectives ; Les Etudes de l'emploi ; Panel Europe Apec ; 14ème édition.
- BARBIER, J.M., dir. (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : P.U.F.
- BENZÉCRI, J.P. (1973). *L'analyse des données*. Paris : Dunod.
- BITARD, M., FAURE, E., PICHON, A. ( 1999). *La gestion des incertitudes de l'emploi chez les cadres : ingénieurs et techniciens du bassin d'Evry-Corbeil*. Cahiers de recherches de la MIRE, n°6.
- BOUFFARTIGUE, P., GADEA, C. (2000). *Sociologie des cadres*. La découverte : Repères.
- BOUFFARTIGUE, P. (1999). *La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés : Les nouveaux rapports de classe*. Revue Actuel Marx, n° 26..
- CARRÉ, P. (1995). L'autodirection en formation. *Éducation permanente*, n° 122, p. 221-232.
- CÉREQ, n°82, p. 5-10. Paris : La Documentation Française.
- COMMISSION EUROPÉENNE (1995). *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*. Bruxelles : C.E.E.
- DE VIRVILLE, M. (1996). Le rapport de Virville. *Actualité de la formation permanente*, n°145, p. 6-10. Paris : Centre Inffo.
- D'IRIBANE, A. (2003). Introduction : au-delà du déterminisme technologique. *Formation-Emploi*.
- Ecole des Mines (mars 2002). *La vie des start-up : (s)'investir dans les entreprises innovantes*. In Gérer et Comprendre.
- FERRE, J.L. (2000). *Les start-up : nouvelle économie, nouvel eldorado ?* Les essentiels, n° 176. Toulouse : Ed. Milan.
- FONDEUR, Y. ; SAUVIAT, C. (2003). Les services aux entreprises : un marché de compétences. *Formation-Emploi*. CÉREQ, n° 82, p. 107-123. Paris : La Documentation Française.
- FOURNET, M. (1998). La formation et l'emploi : nouveaux défis, pour quels changements ? *Actualité de la formation permanente*, n°154, p. 8-13. Paris : Centre Inffo.
- FOURNET, M., BEDIN, V. (1998). L'ingénierie de la formation entre traditionnalisme et modernisme ; les nouvelles formes de formation continue vues par des dirigeants de PME-PMI. *Formation-Emploi*. CEREQ, n°63, p. 43-80. Paris : La Documentation Française.

HIRIGOYEN, M.F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux..* Syros.

LEBART, L., SALEM, A. (1981). *Analyse statistique des données textuelles*. Paris : Dunod.

LE GOFF, J.P. (1990). La culture sauvage de l'entreprise : sur quelques séminaires pour ingénieurs et cadres. *Education Permanente*, Les cadres et la culture, n° 103.

PAUGAM, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : P.U.F. Collection Lien Social.

PICHON, A. (1999). *La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs : De l'homogénéisation à la différenciation sociale*, Revue Travail et emploi, n°80.

REINERT, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique. *Cahiers de l'analyse des données*, n°3, p. 187-198.

REINERT, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale : A.L.C.E.S.T.E. *Cahiers de l'analyse des données*, n°4, p. 471-484.

RIVARD, P., SAUSSOIS J.M., TRIPIER, P. (1982). Les cadres: places et destins ; *Sociologie du Travail*, vol. 24, n°4.

TROUVÉ, P. (2003). La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction. *Actualité de la Formation Permanente*, n°184, p. 103-110. Paris : Centre Inffo.